Министерство образования и науки РФ

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Факультет управления и социологии

Направление «Менеджмент»

Кафедра менеджмента

**Методы формирования команды**

Курсовая работа по дисциплине

«Управление человеческими ресурсами»

Автор:

Румянцева Анастасия Андреевна, 2 курс, 201 группа

Научный руководитель:

к. э. н., старший преподаватель кафедры экономики предприятия и менеджмента

Скудалова Олеся Викторовна

Тверь 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc498022607)

[Глава 1 Теоретические основы формирования командной работы 5](#_Toc498022608)

[1.1 Команда: сущность, признаки, значение 5](#_Toc498022609)

[1.2 Этапы формирования команды 8](#_Toc498022610)

[Глава 2 Анализ командной работы в ООО «Волга» 14](#_Toc498022611)

[2.1 Краткая характеристика объекта исследования 14](#_Toc498022612)

[2.2 Диагностика состояния командной работы и разработка рекомендаций по оптимизации 21](#_Toc498022613)

[Заключение](#_Toc498022617) 38

[Список использованных источников 41](#_Toc498022618)

# Введение

В современных условиях нестабильной внешней среды функционирования компаний, чрезвычайно, важное значение, приобретает проблема формирования конкурентоспособной рабочей команды. Это объясняется тем, что влияние глобальной конкуренции, распространение электронного бизнеса в сети Интернет, экономические кризисы, обусловливают необходимость поиска новых путей организации предпринимательской деятельности. Поэтому, начиная с 1970-х годов ХХ века, активного развития приобрело рост ценности умственного труда, в частности способность работников различных организационных структур адаптироваться к изменениям факторов внешней среды.

Объект исследования – ООО «Волга»

Предмет исследования - рабочие команды и их функционирование.

Цель работы - определение направлений совершенствования командной работы в ООО «Волга»

Задачи

* обобщить научные основ групповой работы;
* дать краткую характеристику объекта исследования;
* осуществить исследование практики командной работы в ООО «Волга»;
* предложить мероприятия по совершенствованию командной деятельности в ООО «Волга»;
* оценить эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию командной деятельности в ООО «Волга».

Проблема совершенствования психологических основ формирования команд на предприятии разрабатывалась в трудах Сбитнева А.В., Гривы Е.В., Синягина Ю.В., Красовский Ю.Д., Белбин Р., Аширов Д.А., Резник С.Д., Баринов В.А. и др.

Методы исследования - анализ, синтез, наблюдение, анкетирование, интервьюирование, изучении е документов.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав и заключения. Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи работы, описаны методы исследования. В первой главе содержатся научные основы групповой работы в современной организации. Во второй главе дана краткая характеристика объекта исследования и проанализирована практика командной работы в ООО «Волга». В третьей главе описаны направления совершенствования командной работы в ООО «Волга». В заключении приведены краткие выводы по работе.

Научная новизна исследования состоит в теоретическом обобщении и решении ряда вопросов, связанных с управлением рабочими командами в организациях сферы услуг с целью их эффективной работы.

Практическое значение полученных результатов. Изложенные в исследовании положения и разработки имеют теоретическое и практическое значение и могут быть использованы для повышения эффективности рабочих команд предприятий. Это позволит системно подойти к вопросу организации менеджмента на предприятии через разработку эффективной стратегии управления рабочими командами.

#

# Глава 1 Теоретические основы командной работы

## 1.1 Команда: сущность, признаки, значение

В условиях нестабильной экономической и политической среды деятельность отечественных и зарубежных организаций предполагает совершенствование собственной системы управления. Это обусловлено ограниченностью ресурсов, снижением накладных расходов, использованием временной материальной помощи. Поэтому сейчас одним из инновационных подходов в управлении организациями является формирование команд (team building), что обусловливает целесообразность выделения самостоятельного направления в управлении - менеджмента команд[[1]](#footnote-1). Ведь командное управление является ключевым фактором достижения организационного успеха за счет самоотверженности и самосознания работников, характерными особенностями которых является гибкость и способность делать все необходимое для достижения успеха организации.

Анализируя содержание и особенности командного принципа работы, за основу возьмем взгляды таких ученых-экономистов как Дж. Ньюстрома и К Дэвиса, которые отмечают, что оперативные задачи могут выполнять и отдельные работники, но для активизации работы организации сотрудники объединяются в постоянные небольшие группы. В этих группах усилия отдельных индивидов дополняют друг друга. В таких случаях, когда усилия работников взаимосвязаны, они действуют как специальная команда, должен решить профессиональные задачи и достичь высокого уровня взаимодействия. Основная цель формирования команды при этом заключается в создании в рабочих группах возможностей лучше выполнять работу и повышать ее результативность[[2]](#footnote-2).

В основе понимания понятия командного менеджмента заложено содержание такой категории как «Команда». Данное понятие в настоящее время является достаточно распространенным, однако оно не имеет однозначного определения. Согласно толкования свободной энциклопедии, команда в организационном контексте (От лат. Commando - «поручаю», «приказываю») - это объединение единомышленников, которые руководствуются общей целью[[3]](#footnote-3).

Вместе с тем, следует отметить, что формирование команды, имеет не только преимущества. В некоторых управленческих и профессиональных ситуациях могут проявляться и определенные ограничения командного подхода, о чем отмечается в ряде специальных исследований по этой проблеме:

* Это может наблюдаться в ситуации необходимости принятия быстрого решения. На принятия его командой тратится больше времени.
* Командная форма работы требует значительной концентрации высококвалифицированных работников на узком фронте работы, является часто неэкономным, нерентабельным, а иногда даже невозможно.
* Для успешной работы команды необходимо дополнительное обучение, тренинги с ее членами, а это требует дополнительных затрат.

В процессе функционирования команды может возникать много трудностей, обусловленных своеобразным «эмоциональным» связью участников команды друг с другом. Например, члены команды чаще, по сравнению с рабочими группами, переживают стресс в ситуациях, когда происходят изменения внутри команды, связанные с выходом «старого» или вхождением в команду «нового» работника, то есть когда нарушаются стабильные межличностные отношения и профессиональную жизнь. Для недопущения этого, особое внимание необходимо уделять проблемам становления команды.

В научной литературе, посвященной проблемам управления, все настойчивее проводится мысль о том, что главным инструментом развития человечества на этапе глобализации становится совершенствование «организационной структуры» - механизма объединения ограниченных и мало эффективных по отдельности людей в эффективные коллективы. Одним из таких коллективов, приобретающим все большую значимость в современном обществе, является команда. В последние годы работа с командами имела большое значение почти во всех областях сотрудничества, а также в так называемых «некоммерческих отраслях».

Термин «команда» относится к наиболее употребляемым и в публицистической литературе и управленческом сленге. Однако понятие «команда», а тем более «управленческая команда» в отечественной управленческой науке, можно отнести к наименее разработанным, более того, только получающим научное признание.

Возникновение интереса к командному подходу также связано с тенденциями в области развития организаций и высокоэффективного менеджмента.



Рис. 1.1 Стадии развития команды

Для начала необходимо определить, что представляет собой «управленческая команда», выявить ее сущность и характерные черты.

Зарубежные авторы понятие «команда» трактуют следующим образом.

Команда - это группа из двух или более индивидов, которые для достижения определенной цели координируют свои взаимодействия и трудовые усилия. Учитываются три ключевых момента: во-первых, для создания команды требуются как минимум два человека; во-вторых, члены команды регулярно взаимодействуют между собой; в-третьих, труд членов команды направлен на достижение определенной цели. Также все ее члены привержены единой миссии и несут коллективную ответственность.

Несомненно, понятие «команда» в теорию управления пришло из спорта и использовалось в начале исключительно в целях объяснительной модели тех отношений и способов действия, которые присущи командной игре. Внимание обращалось на сыгранность команды, т.е. ее способность действовать согласованно и связно: на ролевую структуру; на зависимость достижений каждого члена команды от достижения поставленной общей цели. Именно эти признаки легли в основу определения команды как модели отношений и действий управленческой команды.

## 1.2 Этапы формирования команды

Становление команды - это динамический процесс. Большинство команд находятся в состоянии непрерывных изменений. И хотя команды не достигают стабильности почти никогда, существует общая схема эволюции большинства команд, которая предполагает наличие следующих этапов: формирование, потрясения, нормализация, выполнение заданий и роспуск[[4]](#footnote-4). Так, на этапе формирования наблюдается высокая степень неопределенности относительно целей, структуры и лидерства. Этот этап заканчивается тогда, когда члены команды начинают думать о себе как о части команды.

Этап потрясений - это период противостояний внутри группы. Члены группы соглашаются с существованием команды, но опираются контроля, группа возлагает на личность. На данном этапе возможно возникновение конфликта по поводу того, кто будет контролировать команду. Собственно на этом этапе формируется ролевая структура участников команды.

Третий этап развития команды - это этап, на котором налаживаются тесные отношения и члены команды начинают демонстрировать способность к сотрудничеству. этап нормализации завершается в момент утверждения структуры команды и члены команды разделяют общий для всех набор ожиданий относительно соответствующей делового поведения. Следующий этап становления команды является этапом выполнения задач. Для постоянных команд этот этап является последним этапом их развития. Для временных команд - имеющих ограниченный круг задач для выполнения, - существует еще этап роспуска. На этом этапе приоритет переносится с высокого уровня выполнения задания на свертывание деятельности.



Рис. 1.2 Этапы формирования команды

Таким образом, формирование конкурентоспособной управленческой команды является важным направлением развития современного менеджмента. Особенности данного направления активно изучаются и анализируются отечественными и зарубежными учеными-экономистами и психологами. Основной причиной заинтересованности данной сферой исследований можно назвать рост ценности умственного труда каждого работника и возможности объединения усилий различных работников на решение стратегических задач развития организаций.

Произошедшие за последние годы изменения в общественной жизни Российской Федерации привели к значительному повышению роли систем управления и их существенному усложнению.

Никогда еще такое понятие как коллективный труд не имело такого значения, как для современной компании. Ведь вместе люди способны свершить то, чего не под силу ни одной одиночке, а интеллектуально-деловой союз и сосредоточение человеческих сил может стать почти всемогущим.

«Идея командных методов работы, заимствованная из мира спорта, стала активно внедряться в практику управления в 60-70 годы ХХ века. В настоящее время team-building (построение команды) представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих эффективное организационное развитие. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих солидарную ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляющих разделение труда»[[5]](#footnote-5).

Чтобы сотрудники современной компании постигали и разделяли коллективные видение и ценности, их, прежде всего, требуется ясно сформулировать и озвучить. Успешные компании систематично формируют действенную корпоративную культуру, применяя различные методы, включая визуальные презентации, тренинги и корпоративные мероприятия, ориентированные на создание неформальных отношений между сотрудниками.

Иногда работники различных функциональных подразделений компании, сосредоточенных на определенной проблеме также объединяются в команду ради улучшения взаимодействия между подразделениями и достижения общих целей. Такие команды нужны для создания широкого спектра стилей работы, умений и точек зрения, и они должны решать самые разнообразные задачи, начиная с планирования совместной концепции и заканчивая улучшением повседневных аспектов корпоративной деятельности. Таким образом, в мире, в том числе и в нашей стране растет интерес к командной организации труда.

Не вызывает сомнений, что использование феномена команды с ее возможностями проявления инициативы, достижения ее членами амбициозных целей, беспрецедентной эффективностью труда, умением извлекать максимальную пользу из потенциала каждого члена команды и поддерживать их мотивацию на коллективную работу дает решающее конкурентное преимущество современным организациям.

Специфика российской культуры (склонность к совместной работе, ориентация на неформальные отношения) делают командный менеджмент подходящим инструментом развития конкурентоспособности российских компаний.

«Команда должна быть малочисленной. По мнению Эдварда Лолера, в идеале команда должна включать пять-девять и никогда не больше 15 человек. Хотя некоторые задания, например в промышленном производстве, могут требовать создания команд из 25-30 человек. … Численность команды зависит от специфики выполняемых ею работ, поэтому количество членов определяется индивидуально. Наиболее точным представляется «золотое правило» численности команды «семь плюс минус два»[[6]](#footnote-6).

«Учеными были сформулированы пять принципов, которые должны применяться в любой хорошо организованной работе:

* определение четкой цели действия;
* максимально подробный и детальный анализ всех условий и рычагов, при помощи которых вероятно достижение намеченной цели;
* составление подробного плана действий, ведущих к цели с использованием наиболее подходящих средств в наилучших условиях;
* точное следование плану;
* апробация достигнутых результатов путем сравнения их с намеченной целью, оценка отдельных этапов и внесение корректив относительно цели в соответствии с этой сравнения их с намеченной целью, оценка отдельных этапов и внесение корректив относительно цели в соответствии с этой оценкой»[[7]](#footnote-7).

Исходя из изложенного можно сформулировать следующие условия, которые позволят компании двигаться в сторону развития командного менеджмента в ней:

1. Высшее руководящее звено организации готово развиваться как командный лидер и формировать свою управленческую команду.

2. Члены управленческой команды и топ-менеджеры формируются как лидеры своих функциональных команд.

3. Компания ставит перед собой беспрецедентные по масштабу и амбициям цели, озвученные для всех сотрудников. Действуют механизмы обратной связи по вертикали и по горизонтали.

4. Система мотивации направляет членов управленческой команды, как на личную результативность, так и общую результативность.

5. Идеология компании является действительным инструментом управления.

6. Исключаются методы авторитарного стиля управления и обычай «двойных стандартов».

Когда команды действуют эффективно, они используют способности и опыт своих членов для достижения таких результатов, которые не могут быть обеспечены отдельными членами этой команды, работающими независимо друг от друга, или другими типами рабочих групп. Например, Boeing использует межфункциональные команды, в которые включаются сотрудники из таких разных подразделений, как инженерное обеспечение, маркетинг и финансы, для разработки и создания новых типов самолетов, и этот подход позволил компании добиться больших успехов.

Из изложенного следует, что процесс создания эффективных управленческих команд в компании должен быть обоснованным, рассматриваться и реализовываться системно, поскольку речь идет не об организации конкретной группы людей в команду единомышленников, а о специфическом направлении в построении командного менеджмента компании.

**Выводы:**

Команды становятся ключевым инструментом для организации работы в современном корпоративном мире. Команды имеют потенциал, чтобы сразу накопить ресурсы, организовать работу, выполнить поставленную работу и разойтись. Команды являются эффективным инструментом мотивации персонала.

Команды отличаются от других типов групп тем, что их члены ориентированы на общую цель, а используя знания, умения и навыки своих участников, команда может создать качественно новый продукт. В организации команды являются рабочими группами, которые создаются для решения определенных задач; им предоставляются все необходимые ресурсы и полномочия для достижения конечного результата, за который они, соответственно, несут полную ответственность.

# Глава 2 Анализ командной работы в ООО «Волга»

## 2.1 Краткая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Волга» зарегистрировано 01.01.2008 г.

Основным направлением деятельности ООО «Волга» является ресторанная и клубная деятельность. Величина уставного капитала организации составляет 10000 руб. по состоянию на 31.12.2017 г. Уставный капитал сформирован денежными средствами и полностью оплачен. Схематично организационная структура управления ООО «Волга» представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1 Организационная структура управления.

К внутренним документам, регламентирующим деятельность ООО «Волга», относятся: Устав организации, Положение об оплате труда, коллективный договор, дистрибьюторский договор, рабочие инструкции по технике безопасности, бухгалтерская документация (учетная политика, налоговый календарь, график проведения инвентаризации и др.).

Ранее была представлена схема организационной структуры управления ООО «Волга». Организация относится к числу средних предприятий, среднесписочная численность персонала на конец 2017 г. составляет 50 чел. Следовательно, функции между сотрудниками организации распределены достаточно четко, чему также способствует налаженный бизнес-процесс.

Должностные права и обязанности работников отражены в их трудовых договорах и должностных инструкциях. Продолжительность рабочего дня в ООО «Волга» составляет 12 часов. Часы работы заведения в разные дни недели различаются. С понедельника по среду - с 12 до 24 (клубная зона в эти дни закрыта), с четверга по субботу – с 12 до 6 (в эти дни так же открывается клубная зона с 24 до 6), воскресенье – выходной. В целом на предприятии созданы благоприятные условия для работы сотрудников, что положительно влияет на заинтересованность в работе и производительность труда.

Далее проведем анализ организационной структуры управления ООО «Волга» (таблица 2.1):

Таблица 2.1 - Анализ организационной структуры управления ООО «Волга»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность руководителя | Кому подчиняется | Имеет количество подчиненных | Основание для подразделения | Выводы |
| подраз-делений | испол-нителей |
| 1. Генеральный директор | - | 2 | 4 | Решение учредителя | Определяет ключевые параметры деятельности организации |
| 2. Главный бухгалтер | Генеральный директор | 1 | 4 | Штатное расписание | Подчиненные- бухгалтерия |
| 3. Заместитель генерального директора | Генеральный директор | 1 | 1 | Штатное расписание, должностные инструкции | Нормы управляемости соблюдены |

При прохождении практики было также отмечено, что на предприятии созданы условия для эффективной и комфортной работы персонала: рабочие места оснащены всеми необходимыми инструментами. Склад оснащен необходимой техникой для хранения и перемещения товара. На рабочих местах сотрудников в целом соблюдается порядок. Исключением является отдел «Сервис» в выходные дни, во время большого наплыва посетителей. Главной причиной тому служит недостаточное внимание со стороны руководства к проблеме командообразования в заведении.

Процесс коллективной работы, помимо всего прочего, создаёт сильнейший энергетический потенциал, и отдельные усилия каждого члена команды начинают давать результат, в несколько раз превышающий тот, который был бы в случае одиночной работы человека с теми же усилиями. К тому же, совместное обсуждение выполнения текущих заданий и хода работы приводит к нахождению всё новых путей достижения задуманного.

Проанализируем виды работ, выполняемых группой «Кухня» в ООО «Волга». Информация о составе работ представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные виды работ группы «Кухня» ООО «Волга»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид работ по положению | Фактически выполняе-мая работа | Перио-дичность выпол-нения | Основные документы по работе | Испол-нители |
| 1. Приготовление и декор блюд | Мойка и бланшировка, смешивание продуктов | По мере необходимости | Марка заказа (R-keeper) | Помощник повара/повар/шеф-повар |
| 2. Изучение требований клиентов к обслуживанию и качеству блюд | Планирование меню | По мере необходимости | Жалобы посетителей, жалобы официантов | Шеф-повар |
| 3. Инструктаж официантов | Проработка нового меню и инструктаж персонала | По мере необходимости | - | Шеф-повар/повар |

С целью рационализации труда отдела «Склад» может быть предложена передача функций ежемесячной инвентаризации выданной на баланс кухни продукции (продукции, находящейся в момент инвентаризации в сыром виде, в виде заготовок и уже готовых блюд) отделу «Кухня».

Анализ формирования прибыли на предприятии состоит из изучения финансовых результатов и анализа факторов, влияющих на величину и структуру изменений прибыли.

Таблица 2.3 - Технико-экономические показатели ООО «Волга»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Год | Темп роста, % |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| Выручка от продаж , тыс. руб. | 61446 | 115250 | 139971 | 187,6 | 121,4 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 489 | 497 | 477 | 101,6 | 96,0 |
| Фонд оплаты труда работников, тыс. руб. | 52556,3 | 53689,4 | 61946,8 | 102,2 | 115,4 |
| Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб. | 8,9 | 9 | 10,8 | 101,1 | 120,0 |
| Выработка на 1 работника в год, тыс. руб. | 125,6 | 231,8 | 293,4 | 184,6 | 126,6 |
| Стоимость основных фондов, тыс. руб. | 250048 | 242955 | 267456 | 97,2 | 110,1 |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. | 53479 | 100441 | 123518 | 187,8 | 123,0 |
| Рентабельность продукции, %. | 14,9 | 14,7 | 13,3 | 98,7 | 90,5 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 7967 | 14839 | 16453 | 186,3 | 110,9 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 1222 | 2717 | 4790 | 222,3 | 176,3 |

Исследуя технико-экономические показатели деятельности предприятия (таблица 2.3) за данный период, можно сделать следующие выводы:

* в результате частичной модернизации оборудования, закономерно увеличилась производительность труда (в 2016 г. на 84,6% и в 2017 г. на 26,6%) и вырос валовой товарооборот (в 2016 г. на 86,3% и в 2017 г. на 10,9%).
* в связи с ростом товарооборота произошло увеличение прибыли, что стало причиной повышения средней заработной платы, а, следовательно, и всего фонда оплаты труда.
* темпы роста себестоимости продукции в 2017 году составили 123%, что превышает темпы роста выручки от продаж (121,4%), и это характеризуется как отрицательное явление в финансовой деятельности организации;
* рентабельность продукции снизилась на 1,3% в 2016 году и на 9,5% в 2017 г. по сравнению с предшествующими годами;
* стоимость основных фондов в 2016 г. уменьшилась на 2,8%. по причине выбытия старого оборудования, и увеличилась в 2017 г. на 23% в связи с модернизацией;
* чистая прибыль ежегодно увеличивается (в 2016 на 122,3% и в 2017 г. на 76,3%).

В целом деятельность ООО «Волга» можно признать эффективной, так как по результатам работы имеются положительные показатели: повышение выручки от реализации продукции, валовой и чистой прибыли организации.

Проанализируем общую структуру и динамику персонала ООО «Волга». Для этого, пользуясь отчетами по работе с персоналом, которые состоят в организации, штатным расписанием, проведем анализ общей структуры персонала по категориям, занятых в производственном и управленческом процессе и сделаем выводы, касающиеся ее динамики.

В штате ООО «Волга» числится 58 человек. Оценим персонал по категориям за 2016-2017 гг. Данные приведем в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Состав персонала ООО «Волга» по категориям 2016-2017 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель  | 2016г | 2017 г  | Отклонение  |
| Абсолютное (+,-) | Относительное (%) |
| Учетная численность штатных работников на конец года, Чел | 53 | 58 | +5 | 21,74 |
| Руководители  | 2 | 2 | - | - |
| Бармены  | 3 | 4 | +1 | 33,33 |
| Официанты  | 12 | 14 | +2 | 16,67 |
| Повара | 17 | 17 | - | - |
| Посудомойщики | 3 | 4 | +1 | 33,33 |
| Уборщики | 2 | 2 | - | - |
| Операторы NEXT | 1 | 1 | - | - |
| Хостесы | 3 | 3 | - | - |
| Грузчики | 1 | 2 | +1 | 100 |
| Техник | 1 | 1 | - | - |
| Менеджеры зала | 2 | 2 | - | - |
| Гардеробщики | 2 | 2 | - | - |
| Кассиры | 2 | 2 | - | - |
| Охрана | 2 | 2 | - | - |

Как видим в 2017 году численность персонала в ООО «Волга» увеличилась на 5 человек, в частности это произошло за счет увеличения численности официантов (2 человека), посудомойщиц (1 человек), барменов (1 человек) и грузчиков (1 человек).

Далее проанализируем возрастной состав персонала ООО «Волга». Результаты занесем в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 - Возрастной анализ персонала ООО «Волга»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели  | 2016 | 2017 |
| Чел | % | Чел | % |
| Общая численность персонала  | 53 | 100 | 58 | 100 |
| До 20 лет  | 16 | 26,08 | 15 | 17,85 |
| 20-35 лет | 21 | 47,83 | 25 | 53,57 |
| 35-45 лет  | 14 | 17,39 | 16 | 21,43 |
| Больше 50 лет  | 2 | 8,69 | 2 | 7,14 |

Как видим из таблицы в возрастной структуре персонала в 2017 году по сравнению с 2016 годом значительных изменений не произошло, все также наиболее удельный вес занимают сотрудники в возрасте от 20 до 35 лет.

Далее оценим движение персонала в ООО «Волга». Сведем данные в таблицу 2.6.

Таблица 2.6 - Показатели движения персонала в ООО «Волга» 2016-2017 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2016 г.  | 2017 г. | Отклонение  |
| Чел | % | Чел | % | (+,-) | % |
| Принято сотрудников  | 3 | 13,04 | 5 | 17,85 | +2 | 4,81 |
| Уволено  | 3 | 13,04 | 5 | 17,85 | +1 | 4,81 |
| В т.ч. по собственному желанию  | 1 | 4,34 | 2 | 7,14 | +1 | 2,8 |
| За нарушение трудовой дисциплины  | 2 | 8,69 | 1 | 3,57 | -1 | 5,12 |
| Переведено  | - | - | 2 | 7,14 | +2 | 7,14 |
| Среднесписочная численность  | 53 | 100 | 58 | 100 | +5 | 100 |

Для характеристики интенсивности движения персонала ООО «Волга» используем коэффициент обороту по приему, который рассчитывается по формуле:

Кпр = Чпр/СПЧ (1)

где Чпр – численность принятых сотрудников,

СПЧ – среднесписочная численность персонала

Кпр. 2016 = 3/53\*100 = 0,06

Кпр. 2017 = 5/58 = 0,08

Интенсивность движения персонала увеличилось в 2017 г. по сравнению с 2016 г. связано это с тем, что ООО «Волга» принял на работу в 2017г. большее число сотрудников.

Рассчитаем коэффициент обороту по выбытию, который рассчитывается по формуле:

К выб. = Чвыб/СПЧ (2)

где Ч выб. - число выбывших сотрудников

К выб. 2016 г = 3/53= 0,06

К выб.2017 г. = 5/58 = 0,08

Анализируя движение персонала важно знать удельный вес работников уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, для этого необходимо рассчитать и проанализировать показатель текучести кадров, которая рассчитывается по формуле:

Ктек. = Чпс.тр./СПЧ (3)

где Чпстр – число уволенных сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

К тек. 2016= 3/53 = 0,06

Ктек. 2017 = 3/58 = 0,05

Текучесть кадров в 2017 г. уменьшила, это положительно отражается на деятельности ООО «Волга».

Анализируя движение персонала важно рассчитать и проанализировать коэффициент замещения, который рассчитывается по формуле:

Кз = Чвыб/Чпр (4)

Кз 2016 г = 3/3 = 1

Кз2017 = 5/5 = 1

Исходя из расчетов можно сказать, что ООО «Волга» принимает на работу новых сотрудников, только при уходе работающих.

Для того, чтобы знать период за который состоится полное изменение персонала, необходимо рассчитать полный период сменяемости кадров, который определяется по формуле:

Пзам. = 100/Квыб.

П зам. = 100/5 = 20, т.е. согласно расчетом, полная замена персонала произойдет через 20 лет, такой высокий показатель говорит о том, что текучесть в ООО «Волга» не большая.

Как видно из анализа, ООО «Волга» имеет положительные сдвиги в кадровом обеспечении. Однако следует отдельно обратить внимание на дальнейшее осуществление профессионального обучения персонала на фирме.

## 2.2 Диагностика состояния командной работы и разработка рекомендаций по оптимизации

Ранее была представлена схема организационной структуры управления ООО «Волга». Организация относится к числу средних предприятий, среднесписочная численность персонала на конец 2017 г. составляет 50 чел. Следовательно, функции между сотрудниками организации распределены достаточно четко, чему также способствует налаженный бизнес-процесс.

Должностные права и обязанности работников отражены в их трудовых договорах и должностных инструкциях. Продолжительность рабочего дня в ООО «Волга» составляет 12 часов. Часы работы заведения в разные дни недели различаются. С понедельника по среду - с 12 до 24 (клубная зона в эти дни закрыта), с четверга по субботу – с 12 до 6 (в эти дни так же открывается клубная зона с 24 до 6), воскресенье – выходной. В целом на предприятии созданы благоприятные условия для работы сотрудников, что положительно влияет на заинтересованность в работе и производительность труда.

Далее проведем анализ организационной структуры управления ООО «Волга» (таблица 2.7):

Таблица 2.7 - Анализ организационной структуры управления ООО «Волга»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность руководителя | Кому подчиняется | Имеет количество подчиненных | Основание для подразделения | Выводы |
| подраз-делений | испол-нителей |
| 1. Генеральный директор | - | 2 | 4 | Решение учредителя | Определяет ключевые параметры деятельности организации |
| 2. Главный бухгалтер | Генеральный директор | 1 | 4 | Штатное расписание | Подчиненные- бухгалтерия |
| 3. Заместитель генерального директора | Генеральный директор | 1 | 1 | Штатное расписание, должностные инструкции | Нормы управляемости соблюдены |

На предприятии созданы условия для эффективной и комфортной работы персонала: рабочие места оснащены всеми необходимыми инструментами. Склад оснащен необходимой техникой для хранения и перемещения товара. На рабочих местах сотрудников в целом соблюдается порядок. Исключением является отдел «Сервис» в выходные дни, во время большого наплыва посетителей. Главной причиной тому служит недостаточное внимание со стороны руководства к проблеме командообразования в заведении.

Процесс коллективной работы, помимо всего прочего, создаёт сильнейший энергетический потенциал, и отдельные усилия каждого члена команды начинают давать результат, в несколько раз превышающий тот, который был бы в случае одиночной работы человека с теми же усилиями. К тому же, совместное обсуждение выполнения текущих заданий и хода работы приводит к нахождению всё новых путей достижения задуманного.

Механизм командной работы состоит из регулярных совещаний, которые проходят в формате мозговых штурмов, рабочих групп на уровне руководителей компании, в рамках концепций. Одним из ярких примеров подобного взаимодействия является День Общения в ООО «Волга». Идея этого дня в том, что людям, работающим над решением общей задачи, но при этом находящимся в разных местах, в функциональных службах, необходимо время от времени увидеть и услышать друг друга в живую.

Сотрудники делятся на команды, каждая из которых делает презентацию и защиту предлагаемых решений по тем или иным имеющимся проблемам. Согласно существующей традиции в день общения нельзя критиковать, можно только корректировать и дополнять те или иные решения. Завершаются данные мероприятия в ООО «Волга» праздничным ужином. По итогам дня издается стенгазета – таким образом, День общения становится достоянием не только одного структурного подразделения, но и всей компании.

В ООО «Волга» принято также чтобы члены рабочей команды следовали культуре участия на всех совещаниях: каждый выступающий в обязательном порядке ссылается на предварительно сделанный анализ, цифры, факты, документы; каждое совещание начинается с отчета по реализации принятых решений, при внутрикомандном взаимодействии обязательно обеспечение обратной связи (взаимопонимания). Думается, что предложенная модель эффективна в любой сфере бизнеса, прежде всего, демонстрирует уважение к коллегам и их времени, а это является одной из основных ценностей корпоративной культуры в компании.

Инструменты, применяемые в ООО «Волга»

1) использование материальных (система бонусов, премии, кредитования, медицинское страхование, корпоративное питание, фитнес, корпоративный транспорт) и нематериальных стимулов (вербальное признание, выражение признания и одобрения в письменной форме, чествование сотрудников, проработавших 5, 10 лет в компании, присуждение отличительных знаков);

2) проведение корпоративных праздников дней общения, «специальных» социальных мероприятий – организация культурно – развивающих программ для детей сотрудников (1 сентября экскурсии);

3) активное использование систем наставничества; коучинг в командной работе;

4) участие персонала в принятии решений – систематическое проведение разноуровневых совещаний в различных форматах: в команду могут войти как руководители, так и рядовые сотрудники;

5) практическая реализация идей и инициатив сотрудников.

Исходя из методик исследования, представленных в теории в пункте 1.3, проведем экспериментальное исследование особенностей существующих у рабочих команд в ООО «Волга».

Используем методику диагностики межличностных отношений Т. Лири.

Цель – исследовать варианты межличностных отношений в группе (доминирование, дружелюбие).

Испытуемым предлагается выбрать свойства, которые соответствуют представлению о себе.

Далее проводится подсчет баллов по каждой октанте с помощью специального ключа к опроснику. По формулам (приведены ниже) определяются показатели по двум основным факторам: доминирование и дружелюбие.

Доминирование = (I-V) + 0,7 \* (VIII + II – IV – VI)

Дружелюбие = (VII – III) + 0,7 \* (VIII – II – IV + VI)

База исследования: 2 команды ООО «Волга». В каждой группе по 8 испытуемых. Итоговая выборка 16 человек.

Таблица 2.8 - Сводная таблица испытуемых по 1 группе (возраст от 18 до 35 лет)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Ф.И. | Возраст | Стаж работы в АО «ФПС» | Место проживания |
| 1. | А.П. | 33 | 2 года | Семья |
| 2. | П.И. | 24 | 1 год | Семья |
| 3. | Р.О. | 35 | 5 лет | Общежитие |
| 4 | И.О. | 28 | 6 лет | Свой дом |
| 5. | П.В. | 29 | 1 год | Общежитие |
| 6. | Г.О. | 28 | 7 мес. | Свой дом |
| 7. | П.В. | 22 | 9 мес. | Семья |
| 8. | М.О. | 30 | 1 год | Семья |

Таблица 2.9 - Сводная таблица испытуемых по 2 группе (возраст от 36 и старше)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Ф.И. | Возраст | Стаж работы в АО «ФПС» | Место проживания |
| 1. | Е.Р. | 34 | 4 года | Семья |
| 2. | Е.Л. | 33 | 5 лет | Семья |
| 3. | А.Р | 54 | 12 лет | Свой дом |
| 4 | Г.О. | 40 | 10 лет | Свой дом |
| 5. | Е.П. | 42 | 5 лет | Семья |
| 6. | А.И. | 43 | 8 лет | У родственников |
| 7. | А.М. | 48 | 2 года | Семья |
| 8. | А.Т. | 57 | 16 лет | Свой дом |

Исследование проходило в октябре 2017 года.

Исследование было организовано и проведено в три этапа.

1. Подготовительный этап.

Продолжительность подготовительного этапа исследования: октябрь 2017 года.

Задачи этапа:

а) Изучение литературных источников по указанной проблеме.

б) Определение цели исследования.

в) Выдвижение исследовательской гипотезы, постановка задач.

г) Выбор методик, позволяющих решить поставленные задачи.

д) Согласование сроков и времени проведения исследования.

2. Исследовательский этап.

Задачи этапа:

а) Организация и проведение исследования с применением ранее перечисленных методов.

3. Заключительный этап.

Задачи этапа:

а) Обработка полученных данных

б) Формулирование выводов.

в) Разработка рекомендаций.

г) Формирование итогового заключения по работе.

Далее проведем анализ эффективности командного взаимодействия рабочих команд ООО «Волга» по концепции М. Белбина.

Проведём тестирование на распределение командных ролей в исследуемой ООО «Волга».

Таблица 2.10 - Распределение командных ролей рабочей команды ООО «Волга»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды командных ролей | Бармен. | Официант | Посудомойщица | Повар | ИТОГО |
| 1 | 2 | с | 1 | 2 | с | 1 | 2 | с | 1 | 2 | с |
| «Мыслитель» | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 30 |
| «Исполнитель» | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 10 | 7 | 7 | 0 | 0 | 0 | 24 |
| «Доводчик» | 2 | 3 | 0 | 7 | 5 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 20 |
| «Оценщик» | 1 | 3 | 0 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 20 |
| «Исследователь ресурсов» | 4 | 5 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 5 | 2 | 22 |
| «Формирователь» | 0 | 2 | 4 | 6 | 3 | 0 | 3 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 24 |
| «Коллективист» | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | 0 | 26 |
| «Председатель» | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 10 | 7 | 4 | 24 |
| «Специалист» | 2 | 3 | 0 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 | 1 | 24 |

Из таблицы 2.10 видно, что на предприятии ООО «Волга» преобладает такая командная роль, как «мыслитель» - то есть творческая направленность, неординарность мышления.

Источник оригинальных идей для команды. При допустимых недостатках – недостаточность опыта межличностного общения, долгое рассмотрение каждой новой идеи.

Данному типу «мыслитель» наиболее соответствует Повар.

«Исполнитель» - претворяет идеи в практике и вносит упорядоченность в деятельность команды – этому типу соответствует – Посудомойщица.

«Доводчик» - усердный и добросовестный, своевременно отслеживает выполненные задания, но склонен к внутренним переживаниям – Официант.

«Исследователь ресурсов» - обладает искусством проведения переговоров, талантом импровизатора, коммуникабельный, но теряет интерес по мере угасания энтузиазма – наиболее свойственна эта роль барменом.

Общий итог анализа показал, что в ООО «Волга» наиболее значима роль – «мыслитель».

Что касается оценки наличия командных преимуществ в ООО «Волга» на нескольких уровнях:

* на личностном уровне – по итогам приведенных выше таблиц – максимально полной реализации потенциала личности, по мнению автора, Повар, так как большинство членов команды хотели бы с ней работать;
* на групповом - сможет добиться Официант, так как она готова иди на компромисс, а так же отстаивать и своё мнение;
* на управленческом – т.е. концентрация менеджмента на вопросах стратегического планирования, повышая уровень управления на основе внедрения принципов самоорганизации и самоконтроля, по мнению автора наиболее подходящая персона – Посудомойщица
* на организационном – добиться повышения эффективности деятельности организации, что приведёт к повышению её конкурентоспособности – этого сможет добиться Бармен.

По результатам проведенного теста, стоит отметить необходимость организации обучения и профессионального развития в ООО «Волга», может быть разработана следующая программа развития персонала, направленная на сплоченность рабочей команды социально-психологического климата.

В целях совершенствования процесса адаптации сотрудников ООО «ВОЛГА» необходимо разработать такие мероприятия как:

1) разработать программу адаптации сотрудников для ООО «ВОЛГА»;

2) должностную инструкцию для работника, в функционал которого входит адаптация сотрудников;

3) осуществить повышение квалификации кадрового специалиста для овладения им навыками адаптации сотрудников, внедрить должностные обязанности кадрового специалиста обязанности специалиста по адаптации сотрудников (то есть произвести совмещение должностей);

4) произвести подготовку работников к внедрению проекта;

5) рассчитать экономическую эффективность внедренных мероприятий;

6) составить план внедрения мероприятий и разработать график.

1. Разработка Программы адаптации сотрудников ООО «ВОЛГА».

Данная программа реализуется в несколько этапов:

Этап 1. Ознакомление с особенностями производства, включение в коммуникативные сети, ознакомление с внутрифирменными особенностями коммуникации, знакомство с работниками компании, с ее корпоративной этикой и так далее.

Этап 2. Ознакомление нового сотрудника со своими обязанностями, а также с предъявляемыми к нему со стороны компании требованиями. Непосредственный начальник осуществляет ознакомление новых работников с компанией, ее историей, политикой управления персоналом, трудовыми правилами и условиями работы, поясняет требования, которые предъявляются к работе, вводит нового сотрудника в рабочий коллектив, поощряет помощь опытных сотрудников, оказанную новичкам.

Программа ориентации включает в себя несколько лекций, ряд небольших экскурсий, а также практикумов, которые представляют собой работу на определенных рабочих местах или работу с каким-либо оборудованием. Осуществляется обязательный инструктаж относительно охраны труда и техники безопасности.

В процессе реализации программы ориентации должны подниматься такие вопросы как:

1. Единое представление об организации:

– традиции и нормы компании, организационные стандарты;

– цели компании, ее приоритеты, существующие проблемы;

– многообразие видов деятельности;

– продукция компании, потребители этой продукции, стадии ее доведения до потребителя;

– сведения об управляющих компании.

– структура компании, ее связи;

2. Политика компании:

– принципы политики управления персоналом и подбора кадров;

– содействие сотрудникам в ситуации привлечения их к судебной ответственности;

– повышение квалификации работников и направления их профессиональной подготовки;

– правила применения разлных режимов рабочего времени;

– правила пользования внутрифирменным телефоном;

– правила охраны технической документации и коммерческой тайны.

3. Оплата труда:

– оплата выходных дней, оплата сверхурочных.

– нормы оплаты труда, формы оплаты труда, ранжирование сотрудников;

4. Дополнительные льготы:

– пособия по временной нетрудоспособности работников, пособия в связи с болезнями членов семьи работников, выходные пособия, пособия по материнству;

– страхование сотрудников, учет рабочего стажа;

– возможности прохождения на работе обучения;

– поддержка работников при их увольнения либо их уходе на пенсию и так далее.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

– меры предосторожности;

– места оказания неотложной медицинской помощи;

– правила противопожарной безопасности;

– предупреждение о потенциальных производственных опасностях;

– правила поведения в случае несчастных случаев.

6. Сотрудник и его отношения с профсоюзом:

– назначения работников, их продвижения и перемещения;

– условия и сроки найма работников;

– руководство работой;

– испытательный срок сотрудников;

– права и обязанности сотрудника;

– информирование о трудовых неудачах, информирование об опозданиях на работу;

– организации сотрудников;

– права непосредственного начальника;

– руководство работой и оценка ее выполнения;

– политика фирмы и постановления профсоюзов;

– коммуникация: почтовые материалы, каналы коммуникации, популяризация новых идей.

– дисциплина и взыскания, оформление жалоб;

7. Экономические факторы:

– ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

– стоимость оборудования и трудовых ресурсов.

После прохождения единой программы адаптации может быть реализована специальная программа. В ней необходимо рассмотреть такие вопросы как:

1) Функции структурного подразделения:

– цели подразделения и его приоритеты, структура подразделения;

– направления деятельности подразделения;

– взаимоотношения внутри структурного подразделения и между другими отделами.

2) Рабочие обязанности и ответственность:

– подробное описание работы и предполагаемых результатов;

– пояснения важности этой работы, каким образом данная работа соотносится с иными в структурном подразделении и в целом в компании;

– нормативы качества исполнения работы и основы оценки ее выполнения;

– расписание рабочего дня и его длительность;

– дополнительные ожидания (к примеру, смена отсутствующего сотрудника).

3) Требуемая отчетность:

– виды потенциальной помощи, каким образом и когда просить о помощи;

– отношения с государственными и муниципальными.

4) Процедуры, правила, предписания:

– поведение в аварийных ситуациях, правила техники безопасности, оповещения о несчастных случаях, информирование об опасности;

– правила, свойственные лишь для данного подразделения либо для конкретного вида работы;

– охрана и проблемы, обусловленные воровством;

– гигиенические стандарты;

– правила поведения на рабочем месте;

– отношения с сотрудниками, которые не принадлежат к этому подразделению;

– контроль за нарушениями;

– вынос вещей из подразделения;

– перерывы (перерывы на обед, перекуры);

– личные телефонные переговоры в процессе работы;

– использование оборудования;

– контроль и оценка исполнения.

Этап 3. Действенная адаптация. В целях повышения ее эффективности новому работнику назначается наставник. Наставничество очень эффективно по следующим причинам: 1) наставничество облегчает для новичков процесс адаптации, 2) наставничество выступает как стимулирующий фактор для самих наставников. В качестве наставников могут выступать не только непосредственные начальники, но и опытные сотрудники структурного подразделения. Наставник должен выполнять основную часть работы относительно профессионально-организационной адаптации новичка: наставник не только помогает новому сотруднику «влиться» в рабочую группу, но и понять внутреннюю корпоративную культуру организации, наилучшим образом освоить профессиональные обязанности. Чтобы такая обязанность стала привлекательной для опытных сотрудников необходимы надбавки за обучение новичков, величина которых может фиксироваться в Положении о наставничестве.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом заканчивается процесс адаптации. Данному этапу свойственно постепенное преодоление проблем межличностного и производственного характера, а также характерен переход к стабильной работе.

2. Разработка должностной инструкции для специалиста по адаптации сотрудников.

Такой специалист должен знать структуру организации, корпоративные требования, предъявляемые к этике и труду, психологические особенности первичной и вторичной адаптации.

Этот специалист должен владеть психологическими основами адаптации в рабочей группе, владеть способностями убеждения относительно роли адаптации, навыками выявления скрытых адаптационных проблем и причин их появления.

Такой работник должен уметь выявлять конфликтные ситуации, а также разрешать их до наступления ситуации глубокого кризиса. Результатом такого кризиса может оказаться увольнение сотрудника, снижение трудовой дисциплины, падение производительности труда. Работник должен выявлять внутренние резервы беспрепятственной и быстрой адаптации новичков в рабочей группе.

Он должен время от времени осуществлять контроль относительно хода адаптационных процессов в компании, осведомлять о целесообразности мероприятий, направленных на адаптацию всех сотрудников компании, проводить «круглые столы», лекции, консультации.

3. Повышение квалификации специалиста по кадрам с целью овладения им навыками адаптации сотрудников.

Предполагается осуществить по программе «Адаптация персонала» повышение квалификации специалиста по кадрам.

Программа включает в себя:

* цели адаптации работников и ее задачи;
* период адаптации и испытательный срок;
* аспекты адаптации;
* адаптация на разных стадиях развития организации;
* этапы адаптации новичка;
* управление системой адаптации:

а) Этап 1. Анализ текущей ситуации.

б) Этап 2. Определение процедур адаптации.

в) Этап 3. Внедрение адаптационных процедур.

г) Этап 4. Анализ эффективности.

* определение процедур адаптации;
* методы аудита адаптационной системы;
* анализ текущей ситуации: вопросы;
* инструменты адаптации;
* подходы к выбору средств адаптации;
* тренинг как инструмент адаптации;
* книга работника;
* сведения о новом работнике;
* участники процесса адаптации;
* функции начальника HR-подразделения, функции куратора и наставника;
* мотивирование наставников;
* карта компетенций компании;
* адаптационные особенности разных категорий работников;
* адаптационная матрица;
* оценки эффективности обучения в адаптационный период.
* наиболее распространенные методы оценки адаптации;
* оценка эффективности системы адаптации.

По завершению курса повышения квалификации специалист по кадрам будет иметь возможность выполнять обязанности относительно адаптации работников. В дальнейшем такому специалисту необходимо будет один раз в год проходить повышение квалификации.

4. Подготовка работников к внедрению проекта.

Такая подготовка подразумевает формирование позитивного образа мероприятий проекта у каждого отдельного сотрудника, предполагает выработку понимания значимости мероприятий проекта как новичками, так и всеми сотрудниками компании. Это обусловлено следующим: низкий показатель текучести персонала и быстрая адаптация приводят к повышению производительности труда и росту производственной эффективности.

Предлагается ряд типовых документов, которые стали по-настоящему эффективными и полезными в работе.

Одним из ключевых документов является программа адаптации. Она последовательно рассматривает ключевые этапы этого процесса и их документальное сопровождение. Например, программа состоит из нескольких частей - введения, описания адаптационных этапов и перечня мероприятий. Она помогает наставникам, руководителям и специалистам ориентироваться в тонкостях адаптации.

В вводной части сообщается о том, для чего нужен документ, какие ресурсы организации (видео, печатные издания, интернет и пр.) имеются, на что делаем упор при проведении мероприятий (на активное участие сотрудников или пассивное восприятие услышанного), какими способами этого достигаем (через вовлечение в дискуссии, обучение, наставничество) и к какому результату стремимся (снизить до нуля текучесть кадров на испытательном сроке).

Далее идет описание адаптационных процессов. Например, вначале рассказываем, как происходит общая ориентация сотрудников. В первый рабочий день новичок получает следующий пакет документов.

План введения в должность.Используя этот документ, руководитель оценивает компетенции сотрудника по балльной системе: 0 - компетенция отсутствует; 1 - компетенция проявляется слабо; 2 -компетенция проявляется в достаточной мере; 3 - кандидат обладает компетенцией в мере, гораздо большей, чем требуется в данной должности, способен транслировать компетенцию другим.

Рабочая тетрадь нового сотрудника.Включает несколько разделов, которые помогают не только новичку. Например, просматривая путеводитель нового сотрудника, который обязательно размещается на личной странице работника в интранете, менеджер по персоналу всегда в курсе, что делает новый сотрудник, в какое время, где сейчас, кто его куратор.

Вся информация представлена в виде таблицы 3.1. В тетради нового сотрудника есть также лист контроля за готовностью рабочего места для нового сотрудника и опросник № 1 удовлетворенности работой наставника.

Папка нового сотрудника.Она содержит полную информацию о организации. Изучив папку, сотрудник познакомится с корпоративной культурой, режимом труда и отдыха, узнает о коллективе отдела, его нормах и традициях.

Заполненная тетрадь и копия плана введения в должность (оригинал хранится у сотрудника до конца испытательного срока) через неделю работы в организации передается в отдел по работе с персоналом. В крупных компаниях удобнее узнавать о прохождении испытательного срока сотрудником через опросники. Лучше всего, если опрос проводится через неделю и месяц работы в организации. Теперь менеджер по персоналу имеет возможность контролировать процесс и при необходимости решать все возникающие проблемы.

Таблица 3.1 - Документы по адаптации сотрудника в организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Этап адаптации | Название документа | Вид документа | Суть документа | Кто составляет (заполняет) |
| 1 | Общая ориентация | Программа адаптации | Бумажный | Перечень мероприятий и документов по адаптации, их содержание | Менеджер по персоналу |
| 2 | (первая неделя) | План введения в должность | Бумажный | Цели и задачи на период испытательного срока, сроки выполнения, список документов для ознакомления | Непосредственный руководитель (наставник) |
| 3 |  | Рабочая тетрадь новичка:путеводитель нового сотрудника;лист контроля;опросник № 1 | Бумажный и электронный (в интернете организации) | Документы для организации и контроля над процессом адаптации | Менеджер по персоналу, руководитель (наставник), сотрудник, системный администратор |
| 4 |  | Папка нового сотрудника | Бумажный и электронный (презентация) | История организации, ее миссия, руководство, локальные нормативные акты, корпоративный стандарт формы одежды, традиции, праздники и т. д. | Менеджер по персоналу |
| 5 |  | Должностная инструкция | Бумажный | Права, обязанности и ответственность сотрудника | Менеджер по персоналу, руководитель |
| 6 |  | План беседы руководителя с новым сотрудником | Бумажный или электронный | Деятельность отдела, права, обязанности и ответственность сотрудника, правила и предписания, существующие в отделе | Руководитель |
| 7 |  | Курс нового сотрудника | Дистанционный курс обучения | Информация о организации, корпоративных правилах, Кодекс корпоративной этики. Возможности самореализации сотрудников (внешнее и внутреннее обучение) | Менеджер по персоналу, системный администратор |
| 8 | Действенная ориентация (вторая-четвертая недели) | Программа адаптационного семинара-тренинга; опросник № 2 | Бумажный и электронный (слайд-шоу, опросник) | Особенности корпоративной культуры организации, тренинг личной эффективности (коммуникативные навыки, стресс-менеджмент, конфликтология и др.) | Менеджер по персоналу, сотрудник |
| 9 | Функционирование (второй-третий месяц) | Диплом | Бумажный | Поздравление с успешно пройденным испытательным сроком | Менеджер по персоналу, руководитель |

Сотрудник заполнив первый опросник и познакомившись с отделом и рабочим местом приступает к этапу действенной ориентации.

 В этот период основная бумажная работа - у менеджера по персоналу. Он готовит материалы и программы тренингов, слайд-шоу, презентации, опросники.

Завершающим адаптационным мероприятием в организации является вручение диплома. Приглашаются представители руководства, которые поздравляют нового сотрудника с вступлением в ряды организации. Новым работникам вручаются дипломы о первой успешно пройденной дистанции. Этим документом знаменуется окончание периода адаптация нового сотрудника.

Выводы:

Таким образом, были выявлены положительные результаты совместной деятельности исследуемой рабочей группы ООО «Волга». Команда неконфликтна, каждый её член занимает своё место и хорошо выполняет свою работу, присутствует слаженность в работе и чёткое распределение ролей.

Во второй главе были проведены диагностика и анализ работы рабочей команды ООО «Волга».

Дана краткая характеристика ООО «Волга». Проведен анализ производственной и финансово-экономической систем ООО «Волга».

И анализ системы управления персоналом ООО «Волга». А так же диагностика и анализ работы существующей рабочей команды ООО «Волга», сделаны выводы.

Разработана программа развития персонала, направленная на сплоченность рабочей команды социально – психологического климата. Предложенная программа увеличит производительность труда персонала, повысит их заинтересованность, и тем самым увеличит выручку от реализации продукции предприятия на 24712,8 тыс. руб.

# Заключение

Создание команды, как новый метод развития организации, появился в конце 80-х - в начале 90-х годов в США и Западной Европе и быстро получил известность, как по всему миру, так и в современной России.

Команды становятся ключевым инструментом для организации работы в современном корпоративном мире. Команды имеют потенциал, чтобы сразу накопить ресурсы, организовать работу, выполнить поставленную работу и разойтись. Команды являются эффективным инструментом мотивации персонала.

Команды отличаются от других типов групп тем, что их члены ориентированы на общую цель, а используя знания, умения и навыки своих участников, команда может создать качественно новый продукт. В организации команды являются рабочими группами, которые создаются для решения определенных задач; им предоставляются все необходимые ресурсы и полномочия для достижения конечного результата, за который они, соответственно, несут полную ответственность.

Работа в команде может способствовать улучшению производительности труда в организации, улучшить качество как самого труда так и конечного продукта, способствовать развитию инноваций и творчества, обеспечить капитализацию технологических достижений и улучшить мотивацию и самоотдачу работников.

Общество с ограниченной ответственностью «Волга» зарегистрировано 01.01.2008 г.

Данная организационно – правовая форма в настоящее время является преобладающей формой среди предприятий, считающимися средними по размеру общей площади и количеству работников. Достоинство этой формы считать факт, что участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесённых ими вкладов (п. 1 ст.87 ГК РФ). Данное преимущество позволяет участникам общества не иметь больших рисков (риск ограничивается размерами внесённых вкладов) при банкротстве предприятия, что в настоящее время является не редким среди участников рынка.

Основным направлением деятельности ООО «Волга» является ресторанная и клубная деятельность.

Должностные права и обязанности работников отражены в их трудовых договорах и должностных инструкциях. Продолжительность рабочего дня в ООО «Волга» составляет 12 часов. Часы работы заведения в разные дни недели различаются. С понедельника по среду - с 12 до 24 (клубная зона в эти дни закрыта), с четверга по субботу – с 12 до 6 (в эти дни так же открывается клубная зона с 24 до 6), воскресенье – выходной. В целом на предприятии созданы благоприятные условия для работы сотрудников, что положительно влияет на заинтересованность в работе и производительность труда.

Формирование команды в компании проходит следующие этапы:

* определение цели, задачи каждого члена команды, методов работы;
* определение ограничительных факторов – времени, соотношения спроса и предложения на рынке, финансовых ресурсов;
* оценка членами команды новичка – завоевание кредита доверия, авторитета у остальных членов команды и подчиненных, органичное встраивание в команду;
* согласование с членами команды методов оценки достижения поставленных целей.

Данный механизм отработан в ООО «Волга» технологически. Главным правилом командообразования является объединение управленцев и сотрудников вокруг стратегических целей ведения бизнеса компании и ее собственников.

При формировании рабочей команды компания исходит из обязательных требований к данному процессу: это должна быть группа единомышленников, каждый из которых четко представляет свою роль, несет ответственность и готов заменять или дополнять других членов команды.

Были выявлены положительные результаты совместной деятельности исследуемой рабочей группы ООО «Волга». Команда неконфликтна, каждый её член занимает своё место и хорошо выполняет свою работу, присутствует слаженность в работе и чёткое распределение ролей.

Стоит отметить необходимость организации обучения и профессионального развития в ООО «Волга», может быть разработана следующая программы развития персонала, направленная на сплоченность рабочей команды социально-психологического климата.

# Список использованных источников

* + - 1. 7 нот менеджмента. - 5-е изд., доп.- М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2011. - 656 с.
			2. Абердин, В. З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования [Текст] : учебное пособие / В. З. Абердин. - М. : ГАУ, 2014. – С.76.
			3. Алфтан, Т.С. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд. - 2015. - №3. - С.106-120.
			4. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учебник / И. Ансофф.; пер. с англ. – М. : Экономика, 2014. – С.89.
			5. Апенько, С. Н. Стратегическое управление персоналом и место в нем оценки сотрудников предприятия [Текст] /С. Н. Апенько. // Вестник Омского государственного университета. – 2014. - № 2.
			6. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] : учебное пособие / М. И. Баканов. - М. : Финансы и статистика, 2015. – С.54.
			7. Волков Б.С. Методология и методы психологического исследования: учебное пособие для вузов/ Волков Б.С., Волкова Н.В., Губанов А.В.– М.: Академический Проект, 2017.– 383 c.
			8. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / Иван. гос. энерг. ун-т. – Иваново, 2003. – 136 с.
			9. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
			10. Петрова Ю.А. Как создать команду единомышленников / Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010.– 113 c.
			11. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие.– Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2001. – 672 с.
			12. Улыбина Ю.Н. Школа воспитания хорошего менеджера / Улыбина Ю.Н.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010.– 97 c.
			13. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 506с.
			14. Джордж Дж.М.: учебное пособие/ Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.— 463 c.
			15. Максвелл Дж. Шеф и его команда. Как создать команду своей мечты: СПб.: Питер, 2000. — 256 с.
			16. Коваленко А.В. Создание эффективной команды. Учебное пособие. /Автор-составитель А.В.Коваленко/ − Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. — 81 с.
			17. Гуртова, Е.С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров // Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. - Екатеринбург - Свет, 2016. - С.87.
			18. Гутарц, Р.А. Кадровый менеджмент. - М.: Инфа-М - 2014. - 364 с.
			19. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме коммуникаций в организации предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №5. - С. 127-134
			20. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социс.- 2017,- №5. с. 142-147.
			21. Дафт Р.Л. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2015. – 864 с.
			22. Денисова, А. В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности управления службы персоналом [Текст] /А. В. Денисова. // Управление персоналом. – 2011. - № 2.
			23. Дятлов, В. А. Управление персоналом [Текст] учебное пособие / В. А. Дятлов - М. : Издательский центр «Приор», 2014. – С.78.
			24. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – С.78.
			25. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М., 2014. – 432 с.
			26. Иванов, В.А. Дополнительное профессиональное образование: новые подходы // Высшее образование в России. - 2014. - №2. - С.103-106.
			27. Ивануевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст] учебное пособие / Дж. М. Ивануевич, А. А. Лобанов - М. : Дело, 2015. – С.77
			28. Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики // Трудовое право. - 2015. - №12. - С.66-74.
			29. Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики // Трудовое право. - 2015. - №1. - С.54-61.
			30. Каймакова М.В. Коммуникации в организации. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. - 73 с.
			31. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2015. – С.65.
			32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда. - М.: Экзамен, 2015. - 640 с.
			33. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. - М.: Дело, 2014. - 412 с.
			34. Кнорринг, А.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Дело, 2011. - 199 с.
			35. Ковалев, В.В. Ведение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2014 г. - с.68-70.
			36. Комлев, Ю. Э. Технология управления коммуникациями [Текст]. – Интеллект. Инновации. Инвестиции: акад. журн. – 2011. – № 3. – С. 83–87.
			37. Коммуникации в процессе управления. В кн. Деловое администрирование. С-Петербург, Питер, 2014. С.41-57.
			38. Коржавых, Г. М. Руководителю нужна объективная информация о персонале [Текст] / Г. М. Коржавых. // Управление персоналом. – 2015. - №
			39. Крум, Э.В. Экономика предприятия. - Минск.: Высшая школа, 2015. - 224 с.
			40. Командообразование как способ идеального управления персоналом. http://hrm.ru/db/hrm/FD0D7095C227F51A43257F370020686D/print.html
			41. Командообразование и принципы успешной командной деятельности. http://buyingbusinesstravel.com.ru/glossary/term/komandoobrazovanie/
1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учебник / И. Ансофф.; пер. с англ. – М. : Экономика, 2014. – С.89. [↑](#footnote-ref-1)
2. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] : учебное пособие / М. И. Баканов. - М. : Финансы и статистика, 2015. – С.54. [↑](#footnote-ref-2)
3. Абердин, В. З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования [Текст] : учебное пособие / В. З. Абердин. - М. : ГАУ, 2014. – С.76. [↑](#footnote-ref-3)
4. Максвелл Дж. Шеф и его команда. Как создать команду своей мечты: СПб.: Питер, 2000. C. 113. [↑](#footnote-ref-4)
5. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. C. 72. [↑](#footnote-ref-5)
6. Алфтан, Т.С. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд. - 2015. - №3. - С.107. [↑](#footnote-ref-6)
7. Волков Б.С. Методология и методы психологического исследования: учебное пособие для вузов/ Волков Б.С., Волкова Н.В., Губанов А.В.– М.: Академический Проект, 2017. C. 115. [↑](#footnote-ref-7)